

Modelo de Cadeia de Valor do Direito Empresarial

Inovação e desempenho em organizações de justiça

**Edson Kawabata (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo)**

**Marcelo Caldeira Pedroso (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo)**

RESUMO

Objetivo: O relatório técnico busca propor um modelo para caracterizar a cadeia de valor no Direito Empresarial, como instrumento para análise de oportunidades de geração de valor por meio de inovação e tecnologia, na perspectiva de um escritório de advocacia.

Método: Foi realizada pesquisa de natureza exploratória e prescritiva, utilizando revisão sistemática de literatura, entrevistas semiestruturadas e grupos focais com agentes e especialistas do setor, aplicando o método *Design Science Research*.

Resultados: Foi proposto um modelo esquemático da cadeia de valor do Direito Empresarial no Brasil, incluindo suas três principais naturezas (consultiva, transacional e contenciosa), assim como identificadas oportunidades de geração de valor na cadeia por inovação e tecnologia.

Limitações e implicações da pesquisa: O estudo combinou revisão sistemática de literatura com evidências empíricas para a análise e validação do modelo da cadeia de valor. Não se buscou representatividade quantitativa nos dados colhidos e na base de entrevistas, dado o caráter exploratório da pesquisa.

Implicações práticas e sociais: A transformação digital emergente no universo jurídico apresenta um potencial disruptivo sem precedentes, considerando o impacto das questões jurídicas para as empresas e indivíduos, em termos de eficiência, agilidade, qualidade e acesso aos processos.

Originalidade e valor: A literatura acadêmica sobre o tema ainda é relativamente recente no Brasil e no mundo, e a modelagem da cadeia de valor agrega uma abordagem sistemática para a análise de oportunidades de desenvolvimento através de inovação e tecnologia.

Palavras-Chave: Cadeia de Valor; Inovação; Tecnologia; Direito Empresarial; *Design Science Research*

Introdução

Nos últimos anos, uma transformação estrutural sem precedentes se anuncia no universo de Direito Empresarial, em função de crescentes pressões de clientes por mais entregas a menores custos, liberalização da prestação de serviços jurídicos a provedores alternativos e a incorporação de tecnologia nas atividades (Susskind, 1996).

De fato, tais movimentos têm ganhado relevância nas pautas estratégicas de todos os elos da cadeia de valor, incluindo o Poder Judiciário, departamentos jurídicos de empresas, escritórios de advocacia e outros prestadores de serviços no ecossistema de Direito.

Como catalisador de mudanças, o crescimento de provedores alternativos de serviços jurídicos (como *lawtechs* e as “Big 4”) vem ampliando o conjunto de *players* no ecossistema de Direito, acompanhado pela introdução de novas tecnologias (como *big data analytics* e inteligência artificial), gerando particular pressão sobre escritórios de advocacia.

A fim de analisar os impactos de tais mudanças, é fundamental compreender os processos de geração de valor na cadeia, incluindo sua natureza, produtos, agentes de transformação e recursos utilizados.

Sob um enfoque econômico, as funções jurídicas da empresa devem viabilizar a operação dos negócios, assim como reduzir os custos e riscos enfrentados pelos empresários, para concretizar as relações jurídicas contratuais necessárias ao seu exercício. Cabe à legislação, ao regulamentar os contratos inerentes à atividade empresarial, não apenas dispor sobre a sua constituição e funcionamento, mas também estabelecer mecanismos eficientes de aquisição, manutenção, proteção e transferência de direitos entre os agentes econômicos, como forma de minimizar os custos de transação (Pimenta, 2012).

O ambiente regulatório e os processos envolvidos nos planos consultivo, transacional e contencioso viabilizam segurança jurídica às empresas, assim como aos seus administradores, acionistas e investidores, e fortalecem as relações entre agentes na cadeia de valor, com maior clareza de direitos e deveres, e a proteção de direitos das partes.

De maneira ampla, um valor intrínseco nesta cadeia é a preservação do estado de direito aos indivíduos e a segurança jurídica das instituições, reforçando princípios estabelecidos no ambiente regulatório e a validade dos contratos particulares, viabilizando o pleno funcionamento das empresas e, por conseguinte, a geração e distribuição de valor para administradores, acionistas e investidores.

Neste contexto, este relatório técnico tem por objetivo propor um modelo de cadeia de valor do Direito Empresarial, utilizando o método *Design Science Research* (“DSR”), que vem ganhando espaço em pesquisas, em função da combinação entre contribuição científica para elevação do conhecimento e a resolução de problemas práticos do mundo real (Baskerville, 2018).

Método

A pesquisa é de natureza exploratória e prescritiva, utilizando um modelo de DSR sugerido por Lacerda et al. (2013).

A abordagem é dividida em cinco etapas (conscientização, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão), conforme indicado na Figura 1.

Conscientização: Para a conscientização sobre o problema, é conduzida uma revisão sistemática de literatura, para mapear o conhecimento científico existente sobre cadeias de valor, ecossistemas e aplicações específicas na área de Direito e organizar o conteúdo das publicações sobre o assunto. São consideradas buscas por palavras-chave nas bases do Portal CAPES, Web of Science (Clarivate Analytics), Scopus (Elsevier), Springer Link e Google

Scholar. Referências adicionais são obtidas a partir do cruzamento dos resultados da pesquisa inicial, permitindo a identificação de outras publicações.

Sugestão: O modelo de cadeia de valor (como artefato de DSR) deve oferecer conjuntos de proposições ou declarações que expressam as relações entre os construtos, ou seja, representações úteis da realidade de como as coisas são (e situações como problemas e soluções). Neste sentido, a modelagem de uma cadeia de valor deve estabelecer uma representação da realidade de processos jurídicos e seu encadeamento lógico, desde a origem de necessidades e o racional de casos, até a geração de produtos por agentes da cadeia, com valor para clientes finais. Para a formulação de uma sugestão inicial do artefato, partimos da revisão de literatura, para identificar propostas de modelos de cadeia de valor no Direito, utilizados como sugestões iniciais, para desenvolvimento ao longo da pesquisa.

Desenvolvimento: Os modelos existentes na literatura são submetidos a uma apreciação crítica em campo, a partir de entrevistas semiestruturadas com 12 especialistas no setor, visando confirmar os principais processos e produtos na cadeia de valor e acrescentar elementos para uma melhor representação da realidade, resultando no desenvolvimento de uma nova modelagem, incorporando a experiência de agentes representativos de diferentes elos da cadeia. Em adição às formas tradicionais de trabalho, os especialistas também indicam inovações tecnológicas e novas tendências no universo jurídico, e seus potenciais impactos.

Avaliação: a avaliação do artefato preliminar desenvolvido na pesquisa se realiza através de dois grupos focais, compostos por um total de 6 especialistas convidados pelo CESA (Centro de Estudos das Sociedades de Advogados) e pela AB2L (Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs), indicando a aderência da cadeia de valor proposta à realidade de mercado, assim como aspectos para aprimoramento do modelo proposto.

Conclusão: com base no *feedback* dos grupos focais sobre o artefato, a representatividade do artefato para a caracterização da cadeia de valor do Direito Empresarial é confirmada. Adicionalmente, são identificados aspectos para futuro aprimoramento do modelo, considerando as limitações e implicações práticas da pesquisa, assim como seu valor e originalidade, tanto para o meio acadêmico como para o empresarial.

Resultados

A literatura sobre o tema ainda é incipiente, como resultado de revisão sistemática em cinco bases de conhecimento. Após cruzamento de bases e publicações, leitura de títulos e resumos e verificações de referências cruzadas, foram selecionadas 17 referências bibliográficas para a pesquisa, conforme ilustrado na Figura 2. Como referências mais relevantes sobre o tema na literatura, destacam-se os modelos de cadeia de valor propostos por Sako e Veith et al.

Sako (2009) introduz uma análise do impacto das profissões jurídicas na indústria, sob um ambiente de mudanças cognitivas, normativas e regulatórias. Em sua abordagem, Sako sugere três blocos principais de processos na cadeia de valor: (1) gestão de conhecimento e informações (*e-discovery*, pesquisa jurídica, desenvolvimento e documentação de casos, arquivo e biblioteca, treinamento e desenvolvimento); (2) consultoria e representação (litígios, transações corporativas, propriedade intelectual); e (3) gestão dos relacionamentos com clientes (atendimento a solicitações, captação de clientes, marketing, seminários e eventos). Propõe também três determinantes de competitividade na cadeia: (i) escala e eficiência em processos; (ii) escala na cadeia de valor; e (iii) entrega de serviços multidisciplinares.

Em estudo conduzido em conjunto com o Boston Consulting Group e a Bucerius Law School, baseado em 50 entrevistas em profundidade com sócios de grandes escritórios de advocacia, proprietários e representantes de *lawtechs* e pesquisadores do mercado de tecnologia aplicada

ao Direito, Veith et al. (2016) articulam sobre mudanças em curso no universo jurídico, como pressão de preços por clientes e digitalização de dados e destaca a evolução dos modelos de negócios e seus elementos com a adoção de soluções tecnológicas. Os serviços jurídicos são estruturados em três níveis: soluções jurídicas (segmentadas em contencioso e transacional), soluções de suporte a processos e viabilizadores. Propõem uma cadeia de valor segmentada em naturezas contenciosa e transacional, com processos centrais organizados em dois blocos: coleta de informações e análise dos fatos legais. Processos complementares incluem gestão de casos, gestão de conhecimento, suporte tecnológico e administrativo.

Estes dois modelos principais identificados na literatura foram analisados em 12 entrevistas com especialistas (4 em escritórios de advocacia, 4 em *lawtechs* e 4 em entidades de classe do Direito), visando construir um modelo representativo da cadeia de valor do Direito Empresarial. As entrevistas apontaram para a necessidade de segmentação da cadeia de valor em naturezas e confirmar a base de processos “core”, orientados a clientes/casos e de suporte às atividades principais.

Para a avaliação da cadeia de valor proposta, foram conduzidos 2 grupos focais com representantes de associações de classe (CESA e AB2L), que validaram o modelo como representativo da cadeia de valor do Direito Empresarial, conforme ilustrado na Figura 3.

O modelo desenvolvido resulta numa cadeia de valor segmentada em três principais naturezas (Consultivo, Transacional e Contencioso). Processos consultivos têm como produto a elaboração de um parecer jurídico sobre alguma questão de Direito, sem necessariamente envolver uma transação empresarial ou um processo judicial. Processos transacionais objetivam a realização de uma transação (como contratos, emissões, formação de sociedades, fusões e aquisições). Processos contenciosos (envolvendo questões litigiosas entre partes) podem ser judicializados, e se encerram com uma sentença judicial ou acordo entre as partes litigantes.

Em comum, todas as naturezas de casos partem de atividades iniciais de pesquisa e análise. Em função do volume tipicamente relevante de casos em departamentos jurídicos, escritórios de advocacia e Poder Público, as atividades relacionadas a gestão de casos e gestão de conhecimento e recursos são essenciais para obtenção de maior agilidade, eficiência e qualidade na cadeia. Os principais processos da cadeia são descritos a seguir.

Gestão de Clientes: A cadeia de valor presume a existência de clientes que demandam serviços jurídicos e orientam as necessidades de entrega, desde contatos iniciais e entendimento da demanda, até o encerramento do caso. O processo incorpora atividades de prospecção de novos clientes, relacionamento com clientes existentes e em potencial (tipicamente através de eventos e reuniões), visando a ativação de contatos e a identificação de novas oportunidades de trabalho. A aquisição de novos clientes e a ampliação dos serviços contratados por cliente agregam receitas para o escritório, sendo que o modelo de precificação pode variar caso a caso (por hora trabalhada, por processo, por evento, preço fechado, baseado em taxa de sucesso, etc.). Neste processo, também se assume que o índice de qualidade de entrega e satisfação de clientes é diretamente proporcional ao índice de recontração. De forma geral, clientes vêm crescentemente exigindo não apenas *expertise* jurídico, como também conhecimento mais aprofundado de negócios e uma abordagem orientada a soluções para as questões empresariais. Esta atividade vem sendo sistematizada através de *CRM (Client Relationship Management)* e ações estruturadas de *Business Development*, respeitadas as normas sobre a publicidade na advocacia, conforme disposto no Código de Ética da OAB, por meio do Provimento N° 94/2000.

Gestão de Casos: Todos os casos se iniciam com um questionamento de direito (como um *briefing* indicando problemas e necessidades). A partir daí, as etapas são organizadas de forma

a garantir soluções e entregas dentro dos prazos estipulados, e seu respectivo controle de status. Particularmente para processos judiciais, incluem-se também o acompanhamento de publicações e protocolos nos tribunais durante o andamento do processo. Recentemente, novas ferramentas de gestão e otimização de processos vêm sendo introduzidas, inclusive com a automação de *workflows*, visando uma melhor sistematização e maior eficiência nas atividades. Cada caso gera valor incremental para o escritório, tipicamente mensurado por margens de contribuição.

Pesquisa de Caso: Para a fundamentação do trabalho nos casos, inicia-se uma pesquisa específica, abrangendo informações factuais que contextualizem a situação sendo analisada, assim os elementos doutrinários e jurisprudenciais que forneçam direcionadores para interpretação de teses de direito. Atualmente, há diversas bases de dados sobre processos jurídico e transações, assim como plataformas de informações para consulta de informações públicas (parcela considerável já em formato digital), assim como conhecimento técnico sobre os mais variados temas jurídicos. O valor agregado deste processo é de natureza predominantemente técnica, podendo impactar diretamente na qualidade dos trabalhos.

Análise de Caso: Abrange o conjunto de reflexões sobre um caso e seu contexto, visando melhor assegurar os direitos e interesses do cliente. Busca-se assim a formulação de estratégias e abordagens que fortaleçam argumentos jurídicos e a base probatória para um melhor resultado final do processo, alavancando o conteúdo de pesquisa e explorando alternativas de encaminhamento. Neste processo, podem ocorrer variações mais significativas em eficiência, agilidade e qualidade entre os escritórios, a depender da complexidade e porte dos casos, assim como dos recursos disponíveis e alocados para o trabalho, considerando conhecimento, experiência e senioridade.

Elaboração de Parecer Jurídico: O principal produto em serviços consultivos na advocacia, via de regra, é um parecer jurídico. O parecer tipicamente consiste num ponto de vista com o objetivo de esclarecer e elucidar perspectivas sobre um tema, particularmente quando há dúvidas ou controvérsias. Na elaboração do parecer, são consideradas leis, princípios, doutrinas e jurisprudências, que sustentam um posicionamento técnico. No plano empresarial, pareceres tipicamente são utilizados para prover maior segurança jurídica na tomada de decisões de negócios.

Transação Empresarial: Processos transacionais podem ter múltiplas naturezas: atos societários, abertura de capital, emissões, fusões, aquisições, falências, assim como registros, como propriedade intelectual, marcas e patentes. Em relações contratuais, inclui-se tipicamente uma análise de negócio e um processo de negociação, como base para a elaboração de contratos e termos de acordo ente as partes.

Defesa de Caso: Inicia-se com sua abertura e é finalizada com uma decisão judicial sobre o processo ou acordo entre partes, passando pelas etapas de entrada do processo, elaboração de peça processuais, peticionamento nos tribunais, controle de publicações e representação em audiências, além das interlocuções com as partes envolvidas. A complexidade, morosidade e custo de processos jurídicos têm impulsionado o crescimento de acordos extrajudiciais que, em muitos casos, apresentam soluções relativamente simples para resolver conflitos entre as partes. A “desjudicialização” dos litígios já é uma tendência marcante, e a existência de um canal para tratar destas questões de certa forma preserva a imagem e a reputação das empresas.

Gestão do Conhecimento: Um dos principais insumos para o exercício da advocacia. Além do conhecimento tácito dos advogados (adquirido pela formação acadêmica e experiência profissional), o conhecimento sobre leis, doutrina e jurisprudência deve estar suficientemente organizado para facilitar a busca e acesso pelos profissionais na análise dos casos. Sistemas de

Gestão de Conhecimento tipicamente combinam plataformas internas e externas. Internamente, são utilizados desde os tradicionais arquivo e biblioteca, até ferramentas avançadas de GED (Gestão Eletrônica de Documentos) e BI (*Business Intelligence*). Externamente, estão acessíveis soluções de busca de conteúdo, portais verticais de conhecimento e até tutoriais *on-line* em Direito.

Gestão de Recursos: O principal recurso de um escritório de advocacia é sua equipe de advogados, de sócios a estagiários. O processo de gestão destes recursos é crítico, para balancear a alocação de capacidade e expertise às necessidades de atendimento de clientes e casos. Em geral, a alocação de recursos é realizada diretamente pelos sócios, sendo que os advogados em geral estão alocados a áreas de prática. A área de Recursos Humanos oferece apoio para aquisição e desenvolvimento de talentos, assim como na gestão de carreira e administração de pessoal em geral. Adicionalmente, o processo incorpora também a gestão dos demais recursos do escritório, como financeiros, ativos físicos e tecnologia de informação, que são essenciais para a operação.

Em adição ao desenvolvimento de um modelo de cadeia de valor do Direito Empresarial, também foram identificadas oportunidades de geração de valor na cadeia a partir de inovações e soluções tecnológicas, indicadas a seguir.

CRM: Gestão completa do ciclo de relacionamento com o cliente, desde a prospecção e cadastro de perfis, até o acompanhamento e análise de resultados.

Workflow de Casos: Gestão de atividades e prazos dos casos, monitoramento de status e desvios, geração de alertas para os responsáveis por ações, *dashboard* de controle gerencial. Permite uma visualização geral de progresso, pendências e indicadores de desempenho.

Smart Contracts: Estabelece e gerencia obrigações, benefícios e penalidades numa relação contratual, adotando linguagem jurídica, sem a necessidade de intermediários entre as partes.

Triagem Digital de Processos: Identificação da natureza, conteúdo e teses dos processos e análise prévia para encaminhamento nos Tribunais de Justiça.

Soluções para Monitoramento e Extração de Dados Públicos: Sistemas robotizados de busca, que facilitam o levantamento de informações e o acompanhamento de processos (decisões e requerimentos), fornecendo também alertas que sinalizam a necessidade de ação pelos profissionais.

Peticionamento Eletrônico: Entrada digital de dados de processos nos tribunais, utilizando padrões universais, mas com protocolos adaptados de acordo com as configurações sistêmicas dos tribunais.

Data Analytics e Jurimetria: Análise e compilação de dados, com aplicação de probabilidade e estatística para estudar fatos do mundo jurídico. Inclui sistematização de informações de processos nos diversos tribunais do país, combinados com bancos de dados demográficos e setoriais, detectando parâmetros e padrões de causalidade que embasem análises preditivas sobre resultados de processos.

Machine Learning/AI: Reconhece padrões lógicos de associação de conteúdo em documentos digitais, incorpora aprendizados cognitivos (*machine learning*) e os aplica sistematicamente em análises de dados e apoio à decisão.

Automated Document Assembly: Indexação de conteúdo e regras para elaboração de documentos jurídicos, que possibilitam automação na sua montagem e formatação.

Plataforma Colaborativa: Permite acesso compartilhado na revisão e edição de documentos e controle de versões entre múltiplos usuários.

Plataformas de Comunicação Online: Realização de audiências, reuniões, despachos e outros atos através de meios digitais (como videoconferências), conectando múltiplos sites simultaneamente.

Resolução de Conflitos Online: Plataformas digitais para comunicação entre as partes e seus representantes, facilitando a convergência de termos para acordos (eventualmente extrajudiciais). Registro digital de solicitações de atendimento pelo público em geral, envio e protocolo digital de documentos.

Chatbots: Simula interação humana no atendimento a usuários, respondendo a questões jurídicas mais básicas com o uso de linguagem natural.

Gestão de Documentos: Organiza os documentos da organização, facilita o acesso com indexação de tipologias e termos-chave e permite acesso restrito por credenciais específicas de usuários.

E-Discovery: Busca inteligente de conteúdo jurídico (como portais de informação, legislação e notícias)

Plataformas de Gestão de Conhecimento e E-Learning: Acesso amplo a informações jurídicas e capacitação técnica através de portais de treinamento e desenvolvimento, potencializando EAD e disseminação de conhecimento no segmento, que pode ser disponibilizado de forma mais acessível e intuitiva aos profissionais.

Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning): Funcionalidades para gestão administrativa do escritório, incorporando particularidades de estrutura de informações e processos do segmento jurídico. Pode abranger funções como econômico-financeiras, contábeis-fiscais, recursos humanos, etc.

Conclusões

A cadeia de valor do Direito Empresarial conta com participação relevante de escritórios de advocacia, com apoio crescente de prestadores de serviços especializados, sob demanda de departamentos jurídicos de empresas e a regulação pelo Poder Público.

Na perspectiva de departamentos jurídicos de empresas (clientes finais da cadeia de valor), a desjudicialização de processos torna-se cada vez mais relevante para o contencioso, na medida em que aspectos reputacionais das instituições são crescentemente escalados (visando à preservação de imagem e relacionamentos) e, assim, acordos passam a ser cada vez mais utilizados para resolução de impasses e litígios.

Na perspectiva de escritórios de advocacia, o contexto mostra pressão de clientes por menores preços (entregando “mais por menos”), a contratação seletiva de atividades especializadas e terceirização da gestão processual massiva para players de menor custo. A otimização de processos (como fluxo de atividades) não é uma prática comum no segmento, apesar da repetitividade e escalabilidade dos serviços jurídicos. Como justificativa parcial, a cobrança de serviços jurídicos por hora trabalhada (ainda a forma mais usual de atribuição de valor) talvez atenuar o senso de urgência e importância para a busca de maior eficiência.

Em perspectiva ampla, a análise da cadeia de valor do Direito Empresarial e das oportunidades de geração de valor através de inovação e tecnologia é um tema de alta relevância para a sociedade. De forma abrangente, ganhos de eficiência e qualidade nos processos jurídicos são necessários para simplificar as relações entre empresas e com o setor público, fortalecer a segurança jurídica das instituições, acelerar a resolução de litígios e assim estimular investimentos para o desenvolvimento econômico e social.

Referências

Baskerville, R., Baiyere, A., Gregor, S., Hevner, A. & Rossi, M. (2018). Design Science Research contributions: Finding balance between artifact and theory. *Journal of the Association of Information Systems*, 19(5), 358-376.

Lacerda, D.P., Dresch, A., Proença, A., Antunes Jr, J.A.V. (2013). Design Science Research: Método de pesquisa para a Engenharia de Produção. *Gestão & Produção*, 20(4), 741-761.

Pimenta, E.G. (2012). Teoria da Empresa em Direito e Economia. *Revista do Instituto do Direito Brasileiro da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*.

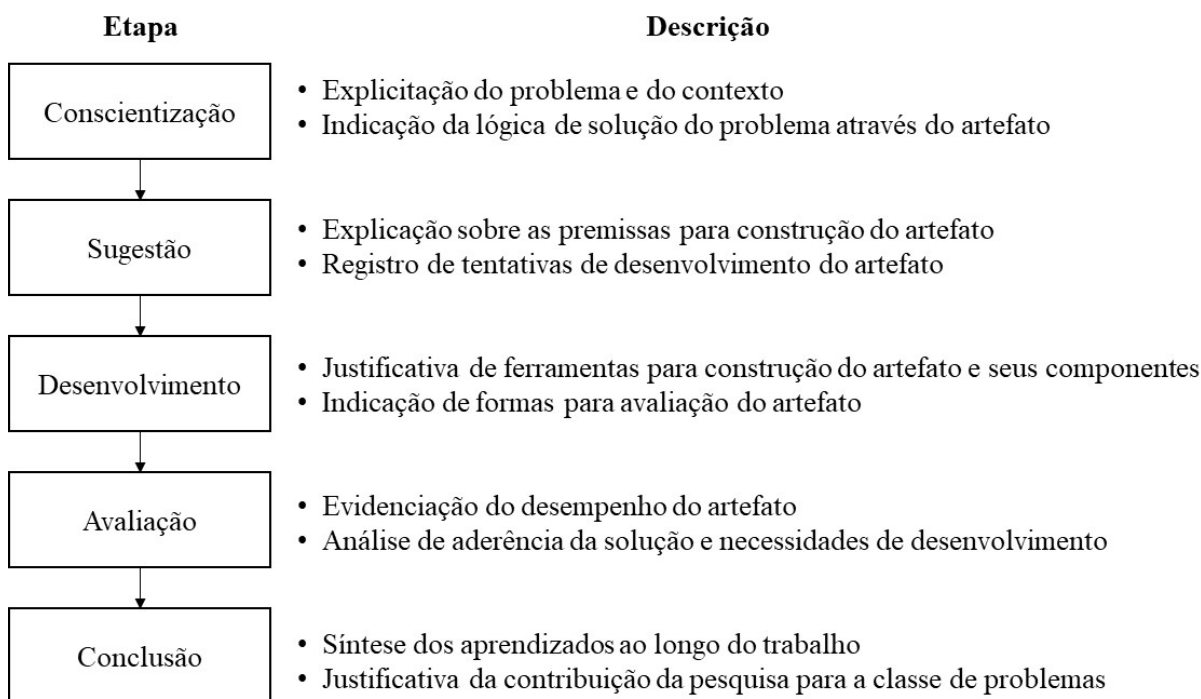
Sako, M. (2009). Global Strategies in the Legal Services Marketplace. *Computer*, pp. 1-23. Said Business School, Oxford University.

Susskind, R. (2013). *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford University Press, pp. 109-165. Oxford.

Veith, C.; Wenzler, H.; Hartung, M. (2016). How legal technology will change the business of law. Final Report of Bucerius Law School and The Boston Consulting Group.

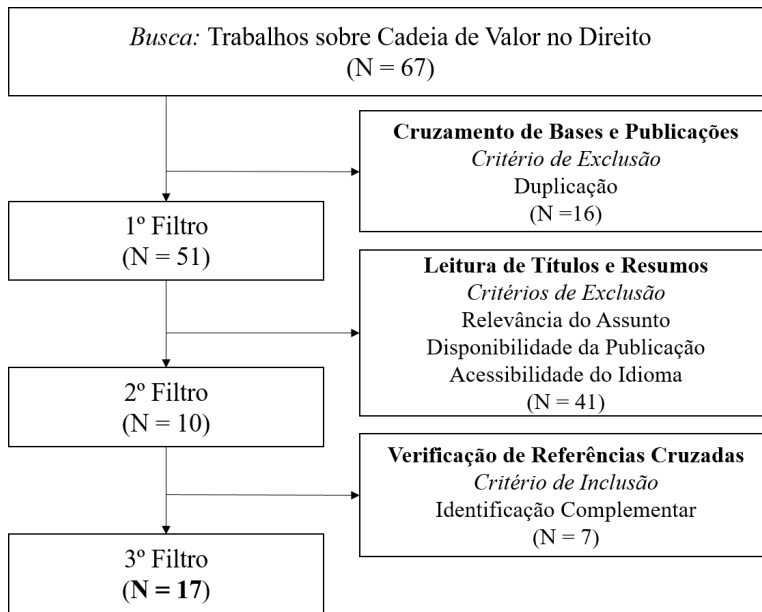
Apêndices, anexos e notas de final de texto

Figura 1: Método de pesquisa



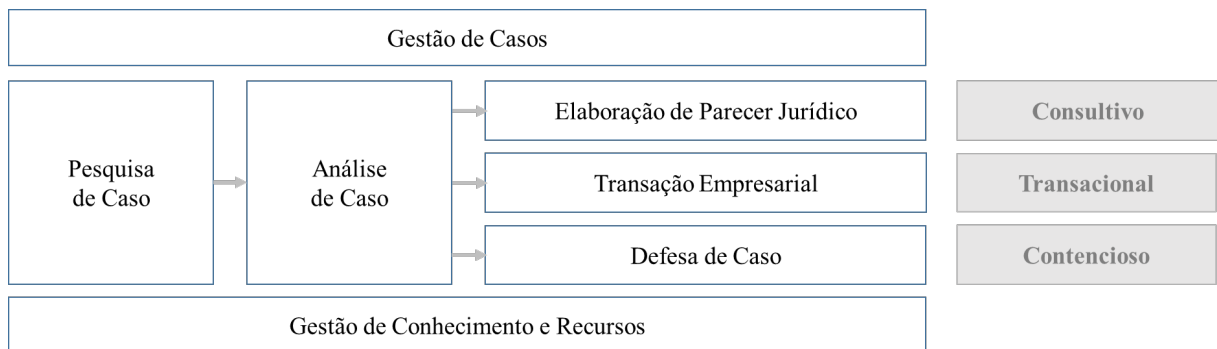
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 2: Revisão sistemática de literatura



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3: Modelo de cadeia de valor do Direito Empresarial



Fonte: Elaborado pelo autor